

東京女子大学
経済研究
第 5 号 2017 年 12 月

講演会記録*

東京女子大学学会経済学部会主催 公開連続講演会

A N A の努力と挑戦 —一人ひとりが輝く企業へ—

河本 宏子

(全日本空輸株式会社取締役専務執行役員
2017 年 4 月より ANA 総合研究所代表取締役副社長)

日時：2016 年 10 月 20 日（木）10：55-12：25

場所：東京女子大学 9 号館 9102 教室

(1) A N A の努力と挑戦の歴史

ANA は、1952 年に敗戦により日本人による飛行が許されない中で、自分たちの手で日本の空を取り戻したいという飛行機野郎達の強い思いで、日本ヘリコプター輸送（株）として設立された会社です。2 機のヘリコプターと 28 名の役員で純民間企業としてスタートし、1954 年に念願だった旅客便の運航を開始します。

その後、日本の国の政策として国内路線しか認可されない時代が長く続きましたが、いつかは国際線を飛ばしたいという強い思いがあり 1986 年に初の定期国際線が就航しました。今年は 30 周年を迎えています。

叶った夢は嬉しかったのですが、現実には厳しく国際線事業はずっと赤字、国内線事業の利益で何とか踏ん張っていたという状況が長く続きました。社内でも、国際線はお荷物、撤退すべきという意見もあがるほどでした。

そのような中で、1999 年に ANA はスターアライアンスに加盟します。その時客室乗務員だった私が経験したのは、日本人旅客ばかりだった機内にスターアライアンスのカードを持った外国人の姿が見られるようになり、頂いた言葉は「聞いたことがない名前だけれどどこの会社？日本？素晴らしいサービスだね」「また次も乗るからね」という言葉でした。ANA のサービスが世界に通用するのだということを実感したのを覚えています。

この戦略が功を奏して、2004 年によく黒字化。なんと国際線に進出してから 8 年が経っていましたが、この挑戦がグローバルマーケットに本格的に参

* 学会ニュース 202 号 (2017.3.30) より転載

入する大きな一歩でした。

(2) A N Aが育んでいる風土

今や国内線は、1日に1000便を超える運航、国際線も就航地が41都市と増え、さらに拡大する計画があります。グループ社員も3万5000人を超えました。そんな社員の気持ちを一つにしていこうと創立60周年を機に「A N Aグループ経営理念・ビジョン」「A N A行動指針」が策定されました。

一般的には、理念・ビジョンは一つですが、ANAはそれと並べて安全理念を掲げています。二つの理念を両輪としているのは、安全が何よりも優先する品質であり私たちが絶対に守らなければならないものだからです。そしてこの両理念が私たちの組織風土を育むベースとなっているのです。

①「安全」から「あんしん」へ

安全理念は、絵に描いた餅ではなく日々実践していかなければならなりません。

仕組みとしては、パイロット・客室乗務員は、既定の資格維持訓練を毎年実施しており、さらにANAグループでは、直接飛行機の運航に携わっていないメンバーにも安全教育、緊急脱出訓練を実施しています。

これらの訓練を通して私たちが培っているのは、「人間は誰でもミスを犯すもの」という考え方のもと、いかにそのエラーチェーンを切るかということです。「気づきを声にする」、その為に、その前後の「お願いする」「感謝する」というサイクルを回すことが大切だと考えています。

② ブランドを研ぎ澄ます

航空輸送業に携わる会社は、使う施設や飛行機は同じですし、またサービスは簡単に真似ができます。それではどこで差別化をするのか？

大切にしているのは顧客接点での「ブランドは足し算ではなく掛け算」という考え方です。お客様との接点は数多くありますが、一つでもがっかりする場面があれば、掛け算ではゼロになってしまいます。機内の乗務員も同じこと、搭乗口で笑顔で迎えられてもサービスを担当する乗務員の笑顔がなければ、そのフライトの印象全体が悪くなってしまいます。一つひとつの場面、一人ひとりがブランドの代表であるという気持ちで仕事をすると共に、そのバトンをしっかりと渡していくということがブランドを高めることに繋がります。

③ 挑戦する人を応援する

ANAにはバーチャルハリウッドという提案制度があります。通常のプロジェク

トとは違い、テーマは自分で決め仲間も自分で集める自主活動で、映画作りになぞらえて、提案者をディレクター、協力者をメンバー、企画書をシナリオ、提案相手である役員がオーナーになるというプログラムです。

今年の5月に誕生した「フラワージェット」もそのひとつです。これは福島空港に勤める若い女性スタッフ2名が、「感謝の気持ちを全国へ届けたい」「東北を元気にしたい」「震災を風化させたくない」。その為に、東北の花で飛行機をラッピングして日本中の空を飛ばしたいと提案し、実現したものです。

これからも今まで培ってきた風土をさらに育み、グローバルな戦いに挑んでいきます。

〈プロフィール〉

河本 宏子（かわもと ひろこ）

同志社大学文学部卒業後、1979年に全日本空輸株式会社へ入社。客室乗務員として伊丹空港（現・大阪国際空港）を拠点にフライトに従事。1986年に成田空港支店客室部へ異動し、国際線就航初期のメンバーを務める。1999年管理職に昇格。客室本部人材開発部長、副本部長などを経て、2009年執行役員客室本部長、2014年常務取締役執行役員 女性活躍推進担当に就任。2015年ANAブランド客室部門統括。2016年には取締役専務執行役員、グループ女性活躍推進担当、東京オリンピック・パラリンピック推進本部 副本部長に就任。2017年ANA総合研究所代表取締役副社長に就任。